

ASPECTOS DE PRODUTIVIDADE E FORMAÇÃO: O TRABALHO DE CAMAREIRAS EM UM HOTEL DE LUXO

Denise Alvarez

Universidade Federal Fluminense

Barbara Blanco Erbisti

Universidade Federal Fluminense

Camila Miranda Moreira Bomfim

Universidade Federal Fluminense

Clarisse Mariana Medeiros Rocha

Universidade Federal Fluminense

Rodrigo Pacca de Oliveira

Universidade Federal Fluminense

Thatiana Monnerat Solon de Pontes Rodrigues

Universidade Federal Fluminense

Abstract

This article's main subject is the productivity on the third sector, using a case study of an international full-service hotel, located in Rio de Janeiro. In this case study, characteristics concerning environment and work conditions of the steward's job, were used by the techniques of the Ergonomic Analysis of the Work, to better understand work situations. The analysis was centered in multiple issues as: the differences between work in theory and the actual one; the specific language terms used; the individual's protection equipment; and the work load with its various dimensions (physicals, cognitives and psychics).

At the end of this article, there are many suggestions that can be included in the procedures followed by the stewards. These suggestions can become part of the work organization to improve quality on the client's perception as well as on work environment. This survey considers both effects of the benefits of ergonomics, improving health, safety and welfare conditions to workers as well as productivity to the company. By doing so, threats to health are reduced, increasing the aggregated value of production to the company, regarding quality and quantity.

Key-Words: Ergonomia, Serviços de Hotelaria, Produtividade em serviços.

Tema: Ergonomia do Processo

1. Introdução

A discussão aqui apresentada detém-se ao estudo e análise do setor terciário, pois enfoca o serviço de hotelaria internacional cinco estrelas. O estudo do setor serviço tem como característica a dificuldade de análise de produtividade que se dá devido à necessidade de atender diferentes tipos de clientes e padronizar processos.

Alguns estudiosos originários de diferentes disciplinas (Zarifian, 2001; Gadrey, 2001; Schwartz, 1992; Salermo, 2001; Vidal, Muniz e Alvarez, 2001) têm-se dedicado a enfrentar o desafio de melhor compreender as características do que costumamos denominar "serviços".

De acordo com Zarifian (2001), existe atualmente uma convergência entre o setor industrial e o setor de serviços, pois os limites entre um e outro são tênues na medida em

que, a indústria incorpora a noção de serviço no seu modo de funcionamento e, por sua vez, um serviço incorpora tecnologias, organização social, objetivos de eficiência e princípios semelhantes aos desenvolvidos na indústria. Esta constatação também já havia sido feita por Schwartz (1992) que, dentre outros aportes, questiona a noção de produtividade vigente no setor de serviços. Outros que seguem essa linha são Vidal et alii (2001) no estudo do Instituto de Física e do Hospital Universitário da UFRJ. As duas lógicas (setor industrial e setor de serviços) possuem origem diferente e conseqüentemente, há relação problemática entre elas.

A produtividade está representada na relação entre insumos, ou seja, os *inputs* do processo; e número de produtos, ou *outputs*. No setor industrial, a utilização de indicadores que relacionam quantidade, tempo, custo, entre outros, facilitam a análise da produtividade uma vez que trazem dados concretos quantificáveis para ela. Já no setor de serviços isso não acontece por não conseguirmos identificar claramente um numerador e um denominador para essa relação devida a inexistência de referenciais constantes.

Neste setor, a primeira dificuldade se dá na definição do que consiste o produto final, pois o ato da venda é só o início da instauração de uma relação de serviço com o cliente-usuário. A prestação de serviço se define então, pela transformação das condições de um bem ou de um cliente. O problema em definirmos o que seria uma prestação de serviço ótima para o cliente, torna a produtividade ainda mais difícil de ser analisada, uma vez que não podemos chegar a uma fórmula exata de atendimento de excelência ao cliente. Essa dificuldade existe pela ausência de parâmetros quantificáveis e pela dificuldade de inserirmos esses parâmetros num contexto temporal.

A tentativa de encontrar uma *definição* para o termo eficiência, a partir da abordagem de valor de serviço, nos conduz a uma relação entre expectativas do destinatário e uso de recursos da entidade prestadora de serviço. Outro aspecto importante a ser comentado é o *controle da eficiência* que pode ser entendido como a relação entre os resultados obtidos e os recursos mobilizados. Estes são aspectos qualitativos e que são medidos de forma subjetiva a partir de reações dos clientes e da obtenção de resultados internos.

Para entendermos melhor a aplicação de eficiência e produtividade no setor de serviços, nos concentraremos no setor hoteleiro. A partir destas reflexões apresentam-se algumas questões. Como avaliar a produtividade no trabalho de um camareiro? Quais parâmetros utilizar? Será o estudo de tempos e movimentos, característico da organização taylorista, suficiente para essa análise? São questões de difícil avaliação onde a noção usual de produtividade deve ser repensada.

2. Desenvolvimento do estudo

2.1 Metodologia Utilizada

O passo inicial para a realização do estudo foi a negociação da demanda junto às camareiras(os), principal alvo de nosso estudo, e aos altos cargos da governança. Essa etapa se configurou em um momento delicado, pois para obter relatos foi necessário ganhar a confiança das camareiras(os), fazendo-as compreender que seus depoimentos não estavam sendo avaliados pela empresa e seriam mantidos em anonimato.

Fez-se um levantamento do funcionamento geral da empresa ouvindo os trabalhadores do setor de governança, o que ajudou a compreender as relações existentes entre os postos de trabalho, facilitou o diálogo com os funcionários e guiou a escolha da situação crítica. A partir daí, estudou-se a atividade das camareiras, atentando para os aspectos que influenciavam a execução do trabalho. Para isso observações dos comportamentos foram

aliadas à explicitação de seus determinantes; identificou-se o trabalho prescrito e observou-se o trabalho real, considerando suas variabilidades e condições de realização assim como, as condições ambientais (lay-out, iluminação, ventilação, ruídos), posturais e relacionais (comunicações verbais ou gestuais). De posse desse quadro passível de análise, comparou-se os pontos de vista dos componentes do grupo, da gerência e dos camareiros(as) obtidos por meio de entrevistas, conversas informais e aplicação de questionário. Em seguida foi possível fornecer uma nova interpretação das dificuldades na situação de trabalho, sugerindo recomendações que se adequassem ao trabalho das pessoas.

2.2 Dados gerais sobre o funcionamento do Hotel e sua população de trabalho

O estudo foi realizado num luxuoso hotel, localizado na Avenida Atlântica, bairro de Copacabana, Rio de Janeiro, Brasil. O hotel estudado, pertence à uma rede de origem francesa e, de acordo com pesquisa realizada no ano de 2001 pela InterScience - Informações e Tecnologia Aplicada, conquistou o Prêmio de “Marca mais Admirada do Brasil”, na categoria de Hotéis & Flats.

A busca do aperfeiçoamento contínuo é uma característica dessa rede hoteleira. Um exemplo foi a recente implementação de um sistema gerencial das partes vitais do hotel, incluindo o setor da governança, o que fez com que conquistasse a certificação de qualidade ISO-9000.

O tratamento dado a cada quarto pode ser diferenciado, se este pertence ao Imperial Club ou se o hóspede é classificado como VIP (cliente recorrente ou pessoa pública que proporcione alguma forma de *status* ao hotel). Para tal, o hotel disponibiliza pantufas, roupões, produtos alimentícios requintados, maior quantidade de “*amenities*” (agrados como sabonetes, escova de dente, kit costura, lixas, etc), ou até o serviço de mordomos.

Para realizar a arrumação dos quartos, os equipamentos principais são: o aspirador de pó e o carrinho, que contém o material a ser utilizado como toalhas, material de limpeza, *amenities* etc.

Existem dois tipos de arrumação de quarto: no turno da manhã, arrumação e limpeza; no turno da tarde, “*turn-down*” ou “abertura de cama”, que consiste em conservar a arrumação feita no turno da manhã, preparando o quarto de maneira aconchegante para a chegada do hóspede ao fim do dia.

Todos os dias, depois que as camareiras arrumaram os quartos, a coordenadora de cada área fica encarregada de um processo denominado “Discrepância”. Esse processo consiste num controle de qualidade que pretende verificar se as informações que constam nos computadores da recepção representam a realidade dos quartos, descobrindo então as discrepâncias. Além disto, é um momento para conferir e avaliar o trabalho e eficiência do camareiro(a). Este controle é realizado com o auxílio do Relatório Discrepância Supervisoras (RAM) - tabela com todos os quartos de cada andar do hotel. A supervisora entra em cada quarto e preenche a tabela de acordo com os critérios de Status (Ocupado, vago, saída de hóspede ou manutenção), Situação (se o hóspede tiver dormido fora do hotel, se na porta do quarto estiver colocada a placa “Não perturbe”, quarto fechado duplamente, ou seja, lacrado pela segurança, se o hóspede simplesmente não quis a limpeza do quarto), Número de hóspedes e Bagagem (normal, pouca, muita ou sem bagagem).

São os seguintes os cargos e funções que dão apoio ao trabalho dos camareiros (as):

| Cargo | Função |
|--------------|--|
| Coordenadora | Auxilia “order taker” na abertura de mesa, responsável pelo relatório de discrepância. |
| Arrumadores | Responsáveis pela limpeza e arrumação dos corredores, dão suporte às camareiras repondo roupa de banho e cama dos carrinhos. |
| Mini-Bar | Repõe o estoque de bebidas nos carrinhos da camareira e recolhe as notas dos produtos consumidos para baixa na recepção. |
| Valet | Recolhe o saco de roupas sujas e encaminha para a lavanderia da empresa terceirizada. |

Dos 23 camareiros(as), 16 são mulheres e 7 são homens com idades entre 30 e 50 anos. Muitos possuem o ensino fundamental completo e outros cursos profissionalizantes na área. A rotatividade é quase nula, pois a maioria dos funcionários trabalha no hotel há pelo menos três anos. A taxa de absenteísmo era elevada, porém foi reduzida devido à diminuição do número de quartos a serem limpos em cada jornada, que passou de 25 para 18.

Com a implantação deste novo sistema gerencial, o setor da governança ganhou uma ferramenta importante para manter a qualidade do serviço de arrumação. Anteriormente, os quartos eram divididos entre as camareiras por ala do hotel, sem levar em consideração se o quarto era ocupado ou era uma saída - que se diferencia na intensidade da limpeza. Este método fazia com que alguns trabalhadores ficassem com uma carga muito pesada de trabalho, o que influencia diretamente na qualidade de trabalho. Este novo sistema dá uma pontuação para cada quarto de acordo com sua situação de ocupação, quartos que exigem um trabalho mais intenso recebem uma pontuação maior. A divisão é feita então de forma igualitária de acordo com o somatório de pontos.

Quando entramos na questão de eficácia do caso hoteleiro, temos que relacioná-la diretamente com os padrões de qualidade percebidos pelos clientes. Trata-se de avaliar uma série de questões complexas que dizem respeito à quantificação de valores individuais e “sem dimensão”, como conforto e prazer. Este forte aspecto de relacionamento entre pessoas é responsável pela imprevisibilidade e pela variabilidade que permeiam as ações, as reações, as expectativas e as situações pessoais no serviço. São estes, uns dos fortes motivos que levam a falta de padronização dos processos e conseqüentemente a dificuldade de quantificação da eficácia e da qualidade.

2.2.1 Dados gerais sobre a organização do trabalho

Para realizar a arrumação dos quartos, a equipe de camareiros é dividida em 4 turnos. A jornada conta com 1h de almoço, porém a maioria dos funcionários não a utiliza pois prefere voltar ao trabalho para sair na hora prevista. O camareiro leva em média quarenta minutos para limpar um quarto.

Segundo avaliação dos camareiros(as), o hotel possui carga física de trabalho alta, porém é também o que melhor remunera. O salário mensal refere-se à limpeza dos 18 quartos diários, independentemente se o funcionário executar a tarefa antes ou depois da duração da jornada de trabalho. Caso algum funcionário termine seu serviço após sua jornada de trabalho, não recebe hora – extra.

Para trabalhar no hotel não é exigida qualificação. Para os recém contratados não existia manual de processos e posturas definidas que pudessem auxiliá-los na execução das tarefas

e sim um programa de treinamento, implantado em 2002, que consiste em aumento gradativo da carga de trabalho: inicialmente 12 quartos por dia; 15 quartos e, finalmente, 18 quartos. Assim, cada camareira começava a trabalhar definindo individualmente o seu melhor método para a arrumação dos quartos.

Pela ausência de procedimentos a serem seguidos, existe uma grande preocupação em nivelar as percepções de qualidade. De um lado, o camareiro tem sua noção de qualidade, noção baseada em treinamentos, na sua educação e até mesmo, no meio em que vive. De outro, o cliente tem uma expectativa a ser atendida também baseada em sua criação e classe social. Por exemplo, alguns clientes acham falta de respeito que os camareiros mexam em seus pertences, já outros consideram um abuso que seus pertences não sejam arrumados pelos camareiros.

Os funcionários do hotel contam com serviço médico e enfermagem. Caso ocorra algum acidente fora dos horários de atendimento desses serviços, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) auxilia o acidentado, levando-o a um hospital particular e se encarrega também da emissão da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho).

2.3 Definição da situação crítica e análise da atividade

Definimos como situação crítica a atividade de trabalho exercida pelos camareiros(as) onde focamos questões de saúde e produtividade. O estudo foi realizado no turno diurno, principalmente na parte da manhã, horário onde ocorrem as arrumações de quarto.

a) Principais aspectos da Organização do Trabalho

A qualidade da prestação de serviços pode ser prejudicada quando as vendas crescem significativamente, é neste ponto que começamos a entender a diferença entre *venda* e *prestação de serviço*, enfatizada por Zarifian (2001), pois enquanto nas vendas o ponto chave é a quantidade vendida, na prestação de serviços, o ponto significativo é a qualidade.

O primeiro ponto de degradação, que ocorre na tensão existente entre qualidade e o incremento das vendas, pode ser a insuficiência de formação dos vendedores, que se tornam incapazes de responder a perguntas mais técnicas. Ou como pudemos verificar em nosso estudo, nos dias em que o hotel está muito cheio (nos períodos de alta temporada), os camareiros (as) não conseguem realizar as tarefas que requerem mais tempo ou que exigem mais capricho e detalhe. Fato que tende a se acentuar pois os camareiros(as) arrumam um número grande de quartos com rapidez.

O segundo ponto de degradação é a dificuldade do sistema técnico em acompanhar a expansão das vendas, diminuindo, conseqüentemente a qualidade do serviço. Este ponto se exemplifica quando analisamos o carrinho utilizado. O fato do carrinho não entrar no apartamento, faz com que a camareira tenha que se deslocar para pegar e deixar objetos nele. Ele também não comporta quantidade suficiente dos itens necessários para a arrumação, o que a leva a solicitar a ajuda do arrumador ou a parar seu trabalho e andar até o estoque. São fatores que demonstram a dificuldade do sistema técnico para superar períodos de expansão de venda.

Um último aspecto apontado por Zarifian (2001) é a dificuldade de acompanhamento por parte do prestador do serviço, a fim de registrar e antecipar os problemas que ocorrem durante a prestação. No hotel, o preenchimento do Relatório da Discrepância é uma tentativa de acompanhar os problemas ocorridos.

Outros fatores que devem ser considerados na organização do trabalho são as dimensões física, cognitiva e psíquica da carga de trabalho. Na arrumação do quarto, em alguns

momentos, é requerida força muscular significativa como para forrar a cama, ou para armazenar a roupa suja. Os aspectos cognitivos são solicitados na memorização de posições dos móveis, temperatura do quarto e utilização de dispositivos técnicos. A dimensão psíquica mobilizada na atividade também é significativa, pois além de partilhar a intimidade dos hóspedes, os camareiros(as) convivem com o sentimento de desconfiança dos mesmos. Quando limpam os quartos, os camareiros(as) entram, inevitavelmente, na intimidade do hóspede, pois para arrumar o quarto manuseiam necessariamente objetos pessoais e limpam as “sujeiras” das pessoas. Isso pode levar a situações constrangedoras e embaraçosas. O clima de desconfiança é uma constante no ambiente devido aos objetos de valor que ficam nos quartos. Para tentar impedir qualquer iniciativa de furto, as bolsas pessoais dos funcionários são verificadas ao final do expediente. Percebemos que muitos se sentem pressionados com este clima.

b) Condições ambientais de trabalho

Consideramos como mobiliário todos os objetos que influenciam na postura dos camareiros(as), sendo eles matéria prima, ferramenta, insumos ou peças. São eles: cama, mesa de cabeceira, carrinho de limpeza, aspirador de pó, cesta de bombonas, lixeiras, sanitário, bidê, pia, banheira, piso do banheiro e varanda, carpete, armário, sofá.

Esse mobiliário apresenta algumas dificuldades para a realização do trabalho como, por exemplo, o peso e tamanho do colchão. Quando os quartos com cama de casal estão lotados, o hotel hospeda um casal juntando duas camas de solteiro. Essas duas camas de solteiro formam o que se chama de “cama francesa”, cuja troca de lençóis é dificultada exigindo dois lençóis e uma técnica de dobra diferente, de acordo com o padrão estabelecido pelo hotel. Outra tarefa apontada como portadora de risco é a limpeza da banheira. Posição desconfortável tanto para aqueles que optam em entrar na banheira ou aqueles que a limpam do lado de fora. Para os que entram, a situação se torna ainda mais arriscada, pois o chão molhado e escorregadio pode causar quedas. Os trabalhadores poupam-se, cientes das possíveis conseqüências, pois qualquer problema de saúde significa para eles diminuição de renda considerando que a maioria deles possui dupla jornada de trabalho.

c) Trabalho Prescrito e Trabalho Real

O expediente da manhã começa com a divisão de trabalho dos camareiros(as). Nessa divisão são levados em conta o número de quartos vagos ou ocupados e as alas e andares onde estes se encontram.

Cada camareiro(a) recebe um relatório com uma listagem dos quartos a serem limpos e encaminha-se ao andar pré-determinado para pegar seu carrinho no almoxarifado, que já foi devidamente preparado ao fim do dia anterior. Não existe uma ordem pré-estabelecida que a camareira tenha que seguir, porém os quartos reservados e os VIPs têm prioridade na ordem da limpeza.

No início do dia este relatório funciona como guia do trabalho a ser realizado no turno, e no final do expediente, como relatório do andamento do trabalho do funcionário. Nele consta o horário de entrada e saída da camareira do quarto, informações que podem ser conferidas com o horário que consta na fechadura informatizada, através de seu cartão magnético.

O trabalho do camareiro(a) começa com sua entrada no quarto usando o cartão magnético. Desliga o ar-condicionado, abre a porta da varanda, recolhe a roupa de cama e banho sujas e as deixa no carrinho, localizado na porta do quarto. Repõe os itens de papelaria na mesa da sala de estar e segue para a varanda, limpando-a e posicionando seus móveis conforme

o padrão. Volta ao carrinho, seleciona os tipos de lençóis a serem utilizados e faz a cama. Retira o pó dos móveis, o lixo dos quartos e dos banheiros e os coloca no carrinho. Repõe os produtos no mini-bar, lava os copos na pia e os recoloca na bandeja. No banheiro, limpa o espelho, a pia, o vaso, bidê e banheira, repõe o papel higiênico e *amenities*, pressiona a válvula de descarga. Em seguida repõe a roupa de banho, varre o banheiro e arruma a bandeja de utensílios pessoais do hóspede. Para finalizar fecha a porta da varanda, passa aspirador no carpete do quarto, borrifa neutralizador de odores no ambiente, liga novamente o ar condicionado na temperatura inicial, fecha a porta do quarto e preenche o relatório.

Existe orientação por parte da gerência de governança quanto a forma de realizar o trabalho, no entanto não existem regras claras. Apenas alguns detalhes são padronizados como o posicionamento de alguns móveis, bandejas, bloco de anotações, questionário de satisfação; forma da dobradura do lençol e papel higiênico. Desta maneira, as tarefas são cumpridas e os modos operatórios variam bastante. Alguns realizam as tarefas com um capricho extremamente rigoroso enquanto outros com mais rapidez, dependendo do estilo de cada camareiro(as) e também de quem é a coordenadora do andar. Nem todas as tarefas são realizadas todos os dias, variação que se deve ao movimento do hotel. Entretanto, não existe um critério que explique claramente o que deve ou não ser feito. O estado de “sujeira” de cada quarto também varia bastante em cada jornada.

As coordenadoras devem observar falhas no apartamento, tais como equipamentos defeituosos e falhas na limpeza de modo geral. O trabalho da coordenadora é bem minucioso e exige muita experiência e tempo de serviço para que esta atente aos detalhes que normalmente passam despercebidos. Algumas dessas coordenadoras, mais experientes, acabam sendo também mais exigentes. O que leva os camareiros(as), por ela supervisionados, a capricharem mais no seu trabalho.

d) As três dimensões da Carga de Trabalho

Identificamos as dimensões da carga de trabalho, segundo a classificação de Wisner (1994). A primeira delas é a carga física que está associada às queixas de cansaço. Relacionamos o grande esforço físico, principalmente, às situações como a arrumação da cama, devido ao peso do colchão e do cobre leito, e à limpeza da banheira.

A segunda dimensão identificada é de natureza cognitiva. Os camareiros(as) memorizam uma série de regras que devem ser seguidas na arrumação dos quartos. Tais como: (1) Dispor a cadeira da varanda com angulação de aproximadamente 45° graus. É necessário saber exatamente em cima de qual ladrilho posicionar o móvel; (2) Desligar o ar-condicionado ao entrar no quarto e ao sair, recolocá-lo na temperatura inicial. Os camareiros(as) precisam memorizar a temperatura inicial; (3) Conhecer todos os procedimentos de segurança. Terão que aplicá-los com precisão e já em estado de tensão; (4) Entender e preencher o relatório de cada quarto após a limpeza. É necessário concluir quantas pessoas estão no quarto observando pequenos detalhes, tais como, o número de sapatos de numeração diferente, roupas femininas, masculinas e da quantidade de escovas de dente.

Outro fator que solicita a dimensão cognitiva é o aprendizado das expressões de linguagem utilizadas pelos camareiros(as) na comunicação interna tais como : “*order taker*”, “*turn down*”, “abertura de mesa” que devem ser rapidamente incorporadas ao vocabulário dos trabalhadores. Além disso, devem sempre estar atentos aos detalhes que denotam a singularidade de cada quarto como a definição do número de *amenities* segundo a categoria do cliente, a prioridade de limpeza dos quartos que estão de saída etc. O uso de bips também pode ser considerado como um fator a mais para o componente cognitivo da

carga de trabalho. Aprender a manusear o bip é uma tarefa extra e exige raciocínio para seguir o passo-a-passo do processo.

Quanto à dimensão psíquica percebemos que os camareiros sentem-se muito pressionados já que são sempre controlados. Como exemplo disto podemos citar o uso de bips (visto acima) e o fato de haver uma permanente supervisão do trabalho por ele realizado gerando como consequência uma sensação de desconforto em estar constantemente sujeito à aprovação de seus supervisores. Outro aspecto da dimensão psíquica está ligado às possíveis exigências dos hóspedes, por vezes até ríspido, fazendo com que os camareiros temam qualquer tipo de reclamação que possa vir deles.

2.4 Aprofundamento da análise na situação crítica e diagnósticos

No que diz respeito aos EPIs, houve críticas às luvas (alegação de perderem a sensibilidade das mãos) e ao uniforme (retém muito calor, causa desconforto e restringe a adoção de determinadas posturas pelo fato de ser uma saia). Uma constatação importante foi a de que o carrinho cumpre um papel de barreira à entrada de pessoas no interior do quarto, significando segurança e, portanto preservação pessoal para os camareiros(as). Este aspecto está relacionado à desconfiança citada anteriormente. Um aspecto paradoxal observado refere-se às situações de desconforto sentido pelos funcionários também no que tange ao tema da confiança que o hotel deposita neles. O fato de serem revistados todos os dias, no início e ao final de cada turno, é desconfortável. Entretanto, o que pôde ser percebido é que entendem a revista como um dispositivo de segurança para eles mesmos, já que pode isentá-los de uma acusação de roubo, por exemplo.

O esforço diário exigido, relacionado às dimensões de carga de trabalho citadas e comprovado pelas queixas de dores nas costas e cansaço ao final do dia, associado ao elevado número de quartos a serem limpos na jornada, pode ser uma das causas do aparecimento de lesões por esforços repetitivos nesta população. Quando ocorre a primeira vez, os lesionados seguem corretamente as prescrições médicas. Entretanto, na recaída na doença repetem o mesmo tratamento não se dando conta que o grau da lesão pode avançar, e ter consequências mais graves. Isto mostra o total desconhecimento, por parte dos camareiros(as), das doenças profissionais que podem acometê-los. Outros fatores que colaboram para a sensação de cansaço ao final da jornada são o alto grau de carga cognitiva e o controle intenso por parte das coordenadoras.

2.5 Sugestões

Nossa primeira sugestão está ligada à orientação postural e aos fatores de risco ligados à atividade. Propomos um programa de treinamento “*on the job*”, acompanhado de uma campanha para que os camareiros(as) coloquem em prática o que tenham aprendido com este “curso”. Esta capacitação também incluiria o significado dos termos técnicos usados na Governança, o uso do bip e outros equipamentos, a elucidação dos componentes químicos dos produtos manipulados e de seus possíveis riscos para a saúde.

Outra sugestão concerne ao uniforme que poderia ser remodelado num tecido menos quente e em modelos mais confortáveis para a execução das diferentes tarefas. A adoção de um calçado com solado antiderrapante também é uma sugestão que se propõe a evitar acidentes.

Quanto aos equipamentos, sugerimos um novo projeto para o carrinho visando torná-lo mais leve, capaz de acondicionar o aspirador de pó e o número suficiente de toalhas e lençóis evitando assim que os camareiros tenham que parar sua arrumação para repor carrinhos. O aspirador de pó não é um instrumento de trabalho pesado, mas inconveniente.

Quanto à gestão, como apontou Zarifian (2001), existem problemas que devem ser acompanhados em tempo real. Em épocas de alta temporada, como carnaval e ano novo, a governança deve gerenciar variabilidades para que seja capaz de atender aos hóspedes em tempo hábil e com o menor número de ocorrências, por ser um hotel 5 estrelas. Uma ocorrência pode ser um lustre que não acende ou a água de um chuveiro que não aquece. O acompanhamento de maneira próxima, leva à uma rápida resolução do problema, atendendo melhor seu hóspede, que fica mais satisfeito consequentemente, fidelizado.

Sugerimos também a diminuição do número de quartos alocados a cada camareiro pois, apesar da redução feita de 25 para 18 quartos, esse número ainda se revela excessivo devido às dimensões de carga de trabalho solicitadas para a realização da atividade.

3. Conclusão

Com a metodologia utilizada conseguimos não só identificar problemas ergonômicos, como também perceber a complexidade da situação de trabalho. Acompanhamos a realização das atividades dos(as) camareiros(as) desde o levantamento do funcionamento da empresa até o confronto dos pontos encontrados com a literatura científica. Foi possível, no decorrer deste artigo, abordar algumas questões mas, temos a consciência de que não pudemos esgotá-las.

A *abordagem a partir dos recursos* se encontra ligada à abordagem a partir das conseqüências já que a auxilia em sua compreensão. Ela pode ser vista como uma ferramenta para a obtenção de resultados úteis para uma empresa. Por exemplo: no segmento de hotelaria de luxo, verificamos uma excessiva diversidade de serviços para atender e surpreender os diferentes tipos de clientes que se hospedam no hotel. Entretanto, é importante questionarmos de que forma o hotel obteve informações a respeito da necessidade de determinado serviço. Uns as obtêm através de *benchmarking* e, outros, buscam-na internamente, seja por intermédio de pesquisa com clientes habituais, seja por intermédio de relatos de experiências de seus funcionários, visando interpretar e compreender as necessidades, transformando as condições de atividade do hóspede em hospitalidade e conforto. Assim sendo, concluímos que esta maneira de mobilizar os recursos disponíveis na empresa com o objetivo de se atingir resultados úteis a ela, define *valor de serviço sobre a ótica da abordagem a partir dos recursos*.

Uma das dificuldades de gestão do setor de serviço é transpor as ferramentas de abordagem quantitativa, qualitativa e econômica. A dificuldade de quantificação de tais indicadores leva à complexidade na mensuração da eficiência e eficácia. Geralmente, são admitidas pressuposições reducionistas quanto às condições reais da empresa no âmbito geral, sem a utilização de referenciais constantes.

A dimensão qualitativa é parte inseparável das atividades de serviço. Para avaliar a eficiência de um segmento do setor de serviços é necessária a análise de caso por caso da prestação, devido a dificuldade de padronização dos processos e impossibilidade do uso de indicadores econômicos quantitativos somente. É necessário levar-se em conta a experiência, conhecimento e competências dos diferentes sujeitos envolvidos na atividade.

É nesse contexto que compreendemos a importância do trabalho da camareira na melhoria do desempenho da produtividade do hotel como um todo. Pois neste universo de serviços, a singularidade de uma empresa, um processo ou uma pessoa é que determina seu real valor para o cliente final.

Concluímos, então, que a dificuldade de medição encontrada neste segmento, em virtude da ampla importância de suas características qualitativas, é um fator que merece atenção

especial e é responsável por tornar essa discussão, tão instigante. Nesse estudo pretendeu-se enfrentar o desafio do estabelecimento de critérios de produtividade para o setor serviço sem deixar de considerar os fatores ligados à saúde e formação dos trabalhadores.

Referências

- GADREY, J. (2001) – “Emprego, Produtividade e Avaliação de Desempenho dos Serviços”. In: *Relação de Serviço – produção e avaliação*, São Paulo: ed. Senac, p.23-66.
- MELLO, C., NETO, P. L., TURRIONI, J. B. (2002) “Padronização em serviços: três casos de hotéis no estado de São Paulo”. *Revista XXII ENEGEP*, Curitiba, Outubro.
- SALERMO, M. (2001) – “A seu Serviço: Interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços”. In: *Relação de Serviço – produção e avaliação*, São Paulo: ed. Senac, p.09-22
- SCHWARTZ, Y. et al (1992) “Partie II – Analyse des Activités de Travail et Pertinence des Ratios Economiques”. In: *Raport Final de la Recherche L’évaluation Economique a L’épreuve des Services – L’activité entre Efficacité et Efficience*, Aix en Provence: Centre APST Recherche
- SOUZA, A. M.; RAMOS, P. C.; RAMOS, R. B. (2002) “Um estudo da medição da satisfação do cliente aplicado no setor turístico em Natal/RN”. *Revista XXII ENEGEP*, Curitiba, Outubro, .
- VIDAL, M.; MUNIZ, H.; ALVAREZ, D. (2001) – “Terá a atividade um lugar na avaliação de performance do Setor de Serviços?”. *Revista ergonômica – A interdisciplinarietà da ergonomia*, vol.1 nº 2, Editora Virtual Científica, pp.82-94.
- WISNER, A. (1994) “Organização do Trabalho, carga mental e sofrimento psíquico. In: *A inteligência no Trabalho*, São Paulo: Fundacentro.
- ZARIFIAN, P.(2001) – “Mutação dos Sistemas Produtivos e Competências Profissionais: A Produção Industrial de Serviç o”. In: *Relação de Serviç o – produção e avaliação*, São Paulo: ed. Senac, p.67-94
- ZARIFIAN, P.(2001) – “Valor, Organização e Competência na Produção de Serviç o – Esboço de um Modelo de Produção de Serviç o” In: *Relação de Serviç o – produção e avaliação*, São Paulo: ed. Senac, p.95-150